未来をつかむ自動車ビジネス誌

NEXT MOBILITY

ネクスト モビリティ 2021/4 vol.19 隔月発行 ¥900税込

LEADERS VOICE
内田 誠
日産自動車
代表執行役社長・
CEO

特集

半導体の世紀

日産自動車 代表執行役社長・CEO
内田 誠 インタビュー

再び日産らしさを輝かせたい

ウーブン・キャピタルの出資先は、米・自動配送ロボティクス企業

ホンダ、センシング エリート搭載の新型レジェンドを発売

オーロラとボルボトラックス、自律走行技術で提携

質の高い見込み客を獲得！

低コストで管理運用に優れた、
マーケティング・オートメーションツール。

SASQUATCH

（サスカッチ）

登場！

見込み顧客の開拓

顧客へのアプローチ

優良顧客の絞り込み

30万社の企業データベースと連携。

厳選された企業のデータベースから顧客を絞り込めるので、ビジネスチャンスを逃しません。

専門知識がなくても扱える、操作性の良さ。

操作はウィザード形式。質問に答えるだけでキャンペーンの作成が可能。営業フォローが自動的に行えます。

優良顧客に効率よく営業アプローチができる。

見込み客の属性情報や履歴情報をベースに定量評価することで、最適な営業アクションにつなげます。

効果的な運用管理を、リーズナブルな価格で実現。

展示会・イベント・セミナー・ＤＭなどお客様のマーケティング活動をサポートする機能を搭載し、驚くほどのコストパフォーマンスを実現しています。

目次

スズキのカリスマ、鈴木修会長が6月に経営第一線から退く

佃 義夫
NEXT MOBILITY主筆

スズキのカリスマ経営者、鈴木修会長がいよいよ経営の第一線から退く。いよいよ、と記したのは同氏が常々〝生涯現役〟を公言していたからで、6月の株主総会後に代表取締役会長を退任、相談役に退くという本人の決断に驚かされた。

鈴木修氏は１９５８年、鈴木俊三氏時代（二代目社長）のスズキ創業家への婿入りを機に、名古屋の銀行から同社に入社。１９７８年に社長就任。以降、国内に於いては同社を軽自動車メーカーの雄へと牽引。海外ではインド・ハンガリー進出でスズキを3兆円企業に育てた〝名物経営者〟である。

筆者は、同氏の社長就任時からの付き合いで、何度もインタビューしており、スズキ中興の祖と仰がれる本人の苦労話を数多く聞いてきた。70年代の排ガス規制強化でトヨタに頼んで競合のダイハツからエンジン供給を受けた事。インドで合弁進出を経て同国政府と経営権で裁判沙汰になった事。日本で軽自動車撤廃の動きが起きた時に身を持って反対した事など様々だ。

そんな鈴木修体制が印した功績は、枚挙に暇がない。社長就任直後の軽自動車「アルト」は当時の市場に、全国統一47万円という価格戦略で一石を投じ、その後の「ワゴンR」もハイトワゴンの先鞭となった。また誰もが着目していなかったインドと共に東欧のハンガリーに進出し国際戦略の基盤を作った。また米ＧＭとの１９８１年の資本提携で互角に渡り合い、スズキの存在感を示した。鈴木修会長は「スズキがどこかで、何かでトップになるんだ」という気概と負けじ魂が、この半世紀でスズキをここまで育て上げた源泉であると良く話していた。

軽妙洒脱な語り口と人間力が鈴木修会長の魅力

「オレは、可美村の中小企業のオヤジだ」（スズキの本社所在地の可美村は後に浜松市と合併した）と語るのが口癖で、経営は「カンピューターだ」とも述べていたが、その裏には元銀行マンらしい数字の強さを併せ持つ。記者会見では、鈴木修会長の軽妙洒脱な語りが居並ぶ記者連中を圧倒させ、時に〝煙に巻く事〟も多かった。

一方で、日本市場での軽自動車堅持に執念を示し、スズキ業販網を大事にしてきた。スズキ業販店の各地大会に足繁く通い、大会後の酒席では謝意を以て業販店の奥さん連に杯を持って回り〝修ファン〟を量産する人間力が、鈴木修会長の魅力でもある。

こうして約半世紀に渡りスズキのリーダーを務めてきた同会長だが、後継には苦労した。かつて経産省出身で娘婿という自らと同じ立場の小野浩孝専務を後継にと考えたが、２００７年に小野氏が急逝。その後プロパーから選んだ社長が健康を害して社長に再登板した事もある。筆者には「70歳が後に譲る節目だ」と語る時期もあった。それは岳父の二代目社長・鈴木俊三氏から社長を譲られた歳だったからだ。その後、２０１５年に長男の俊宏氏に社長を譲ったが、鈴木修会長のカリスマ性が強く、社内でも「鶴の一声ならぬ修の一声」と言われてきた。

修会長が退き一時代が終わり、スズキはトヨタとの提携深化へ

「創立１００周年の峠を越えた事もあり決意した」と鈴木修会長は退任会見で語った。スズキは２０１０年3月に鈴木式織機の創立から１００周年を迎えた。この時期に長男の鈴木俊宏体制への全面移譲を考えていたようだ。

そんな俊宏社長も就任6年目の62歳を迎え、修会長は「若手の経営陣に未来を託す」と新中期経営計画の策定・推進を任せる。

新中計では、5カ年で売上げ4兆8千億円、グローバル販売３７０万台の目標を打ち出し電動化技術への投資を中心に5年間で研究開発1兆円を投じる。

特に注目されるのは、トヨタとの提携深化で、新経営陣にトヨタのインド法人社長から日野のＣＡＳＥ領域長を務めた石井直己氏（55歳）を昨年10月にスズキ入りさせ、6月に専務経営企画室長として俊宏体制を支える。また、俊宏社長の古巣であるデンソーから２０１８年にスズキ入りした山下幸宏氏（52歳）が6月に取締役専務として技術部門を率いる。こうしてスズキは、トヨタからの経営人材を取り入れて鈴木俊宏体制に全権委譲。91歳となった鈴木修会長は、ようやくにして後を託すことになったのだ。

PROFILE

1970年日刊自動車新聞社入社、編集局記者として自動車全分野を網羅して担当。2000年出版局長として「Mobi21」誌を創刊。取締役、常務、専務主筆・編集局長、代表取締役社長を歴任。2014年独立し、佃モビリティ総研を開設。自動車関連著書に「トヨタの野望、日産の決断」（ダイヤモンド社）など。執筆活動に加え、講演活動も。

2

人生いろいろ、会社もいろいろ ホンダとスズキ、トップ人事の舞台裏

福田俊之
経済ジャーナリスト

変異した新型ウイルスの感染拡大が懸念される中、新しい年度を迎えるこの季節は、組織改革や人事異動の便りが目白押し。昭和の昔から平成、令和にかけて半世紀近くも企業のトップ人事を取材してきた関係から、どうしても野次馬根性丸出しで、その交代の真相や舞台裏をのぞきたくなるものである。

ホンダ、在任6年の八郷社長が退任 女房役の倉石副社長は異例の〝続投〟

自動車業界に目を向けても、ホンダが4月1日付けで、八郷隆弘社長が退任し、後任の新社長には三部敏弘専務が昇格するトップ交代に踏み切った。在任期間が6年を数える八郷社長が「そろそろ〝潮時〟かな?」という憶測は、昨年4月に技術研究所の四輪開発機能を本社に統合する大胆な組織改革を断行したあたりから飛び交っていたので、ある程度予想された筋書きでもあった。だが、今回のトップ人事で意外に思ったのは、八郷社長とともに拡大戦略の修正などに二人三脚で取り組んできた倉石誠司副社長の〝続投〟である。ホンダでは、創業者の本田宗一郎社長と女房役の藤沢武夫副社長がそろって退任して以来、歴代の技術畑のトップと事務系出身のナンバー2が同時に退いて、経営体制の若返りを図るのが慣例だった。ところが、今回は「一遍に代表取締役が入れ替わるよりも、少し継続的にやったほうがいい」(八郷氏)と、道連れを断念したそうだが、記者会見での説明だけでは真意が伝わらない。

そこで想像をめぐらすと、恐らく、倉石副社長の留任は業界団体の日本自動車工業会(自工会)の次期会長人事がらみではないだろうか。現在、自工会の会長はトヨタ自動車の豊田章男社長が例外的に2期目を続投中で、ホンダからは神子柴寿昭会長が副会長職を務めているが、従来のトヨタ、ホンダ、日産という輪番制に戻ると、来年にはホンダに会長ポストが回ってくる。自工会の会長職は「代表権」を持つのが条件とされているが、神子柴氏に代表権はなく、今回の人事でも代表権を持つのは倉石氏と新社長の三部氏の二人だけ。1年後には神子柴氏と入れ替わって倉石氏が名実ともに〝実力会長〟として君臨しながら、自工会の会長職も引き受ける公算が大きいことが読み取れる。ただ、〝人事は水物〟とも言われるように、その時の取り巻く環境や〝お家の事情〟などによっては変わりやすく、過去の取材経験からも土壇場でひっくりかえるケースも少なくない。

「社長10年説」を打ち消し続けた スズキ・鈴木修会長が退任表明

余談だが、駆け出しのころに先輩記者から「芸者の年齢とトップ人事は額面通りに受け取るな」と教わったことがあった。先日、スズキの鈴木修会長が、44年にわたり持ち続けてきた「代表権」を返上し、6月の株主総会後に相談役に就くと突然発表した。その退任表明を聞きながら、もう30年以上も昔になるが、浜松市のホテル内にあるスズキ専用の〝接待ルーム〟で修氏と取材を兼ねて会食した時の話を思い出した。当時の修社長は在任9年目で56歳。〝落ち穂拾い経営〟とも呼ばれたインドなどの海外戦略がようやく実を結んで脂も乗り切ったころで、元気ハツラツだったと記憶する。

話題は、地元浜松出身で45歳の若さでホンダの二代目社長に就任した河島喜好氏が、在任10年で突然引退したことに及んだ。修氏は「最近は河島さんの気持ちがよく理解できるようになった」と前置きしながら「年齢に関係なく、社長が全力投球できるのはせいぜい10年ぐらい」とも。あの時の神妙な顔つきは忘れられないが、その後、「人生七掛け」、「生涯現役」を宣言、「社長10年説」を打ち消して、まんまと煙に巻かれてしまった。

あれから35年の年月が過ぎた先日の退任会見では、最後に「バイバイ、バイバイ」と繰り返し、右手を振りながら茶目っ気たっぷりに席を離れたが、「人間は仕事をしなくなったら死んでしまう。挑戦することが人生だ」と、〝オサム節〟も炸裂。相変わらず健在ぶりを披露していただけに、今回も額面通りには受け取らないほうがよさそうだ。

PROFILE
1952年東京生まれ。産業専門紙記者、経済誌編集長を経て、99年に独立。自動車業界を中心に取材、執筆活動中。著書に「最強トヨタの自己改革」(角川書店)、共著に「トヨタ式仕事の教科書」(プレジデント社)、「スズキパワー現場のものづくり」(講談社ビーシー)など。

〝スーパークリエイティブ〟が生み出す ビジネスブレイクスルーの破壊力

3

熊澤 啓三
アーサメジャープロ エグゼクティブコンサルタント

昨今の自動車業界動向に関する報道は、「100年に一度の変革期」という時代認識の下、「変革への業界や個社の対応戦略」という文脈でほぼ統一されている。例えば〝EV車両開発〟に関しては、「蓄電池能力の飛躍的な向上」や「内燃機関と比べてのエネルギーロスの大幅改善」等で、現在熾烈な技術開発競争が繰り広げられている。その技術開発には、日本人が得意とする地道な積み上げ努力がもちろん欠かせないが、一方で、要所要所で異次元のブレイクスルーが起きないと大きな前進は難しいのではないかと想像する。これらの競争の主な担い手は、現在は概ね〝エンジニア〟と呼ばれる専門家達であるが、従来型エンジニアのカテゴリーの人たちだけで十分なのであろうか。

リチウムイオン蓄電池画像診断システム開発でのブレイクスルーは〝数学〟にあった

先日、ある科学番組を見ていて久し振りに衝撃と感銘を受けた。EVに搭載されているリチウムイオン蓄電池の〝故障を可視化し、事故を未然に防ぐ画像診断システム〟の開発ができたのは、〝数学上の大発見〟という異次元ブレイクスルーがあったおかげだというのである。経緯の詳細は割愛するが、要約すると、まず長い間応用数学上の超難問とされていた「散乱の逆問題」なるものをある日本人のデータサイエンティストが解き、美しい対称性を持つ基礎方程式として確立し、さらにこれを現実世界に適用して、次々と社会的価値の高いシステム装置の開発に繋げているというものである。その〝問題を解く〟とは、平たく言えば「波が障害物に当たって散乱する結果を計算する」（このタイプを〝順問題〟という）ことの逆、「散乱した結果の波から障害物の実像を計算する」（〝逆問題〟という）ことであるようだ。この逆問題を力づくの計算で解こうとすれば、最新のスーパーコンピューターを駆使しても数百時間以上もかかるほどの高難度であるらしい。その超難題を、その人は一つのシンプルな数学の基礎方程式で見事に解決してみせたのだ。

この基礎方程式は、汎用性が極めて高い〝波〟に関わる分野でもあることから、「見えないものを可視化する」系の装置開発にすでに応用され始めている。例えば、乳がんのマンモグラフィー検査に代わる検査装置の開発などである。実は、レントゲン検査からCTやMRI検査装置に進化した過程でも数学的大発見が寄与し、後にノーベル賞を受賞するほどの大ブレイクスルーがあったという。

リチウムイオン電池は、危険な発火リスクを持つ特性から、その防止をどのように図るべきかという重要課題でのブレイクスルーが求められていた。そんな折、この基礎方程式の活用により、波を使ってリチウムイオン電池内部の不具合部分を事前に検査・発見できるようになったというのである。この検査技術は「トンネル内の損傷検査機器」や「不特定多数が行き交う場所での危険物の発見機器」などへと、その応用範囲がどんどん広がっていると聞く。

「発明家」というスーパークリエイティブの発掘と起用の重要性

この世界初の大発見や画期的な機器開発の事実自体とは別に、もう一つ着目すべきことがある。それは、この人が持つような科学的基礎能力に発想力や実用化力が合体した時の破壊力の凄まじさである。その人は単なるデータサイエンティストではない。生み出した科学的成果の応用方法に着目し、エンジニア並の装置開発まで手掛ける〝スーパークリエイティブ〟であるのだ。この人は従来なら「数学者」と呼ばれるのだろうが、ご本人は自身を「発明家」と称している。これからの時代で大ブレイクスルーを牽引する典型的な人物像は、こうした既成の専門性概念の枠を超えたスーパークリエイティブな能力、例えればアインシュタインとエジソン二人分の能力を持つような桁違いの人であろうと思う。

こうしたレベルの人は、世界中を探してもほんの一握りしかいないに違いない。日本のノーベル賞受賞者の多くが「基礎研究にもっと支援を」と訴えるのも十分わかるが、一方で、そのレベルの人にもっとスーパークリエイティブを目指してもらいたい気もする。こうした人材の発掘と起用が、企業の開発競争のキーとなる日が近いとも感じている。

PROFILE
株式会社アーサメジャープロ エグゼクティブコンサルタント。PR／危機管理コンサルタント。自動車業界他の大手企業をクライアントに持つ。日産自動車、グローバルPR会社のフライシュマン・ヒラード・ジャパン、エデルマン・ジャパンを経て、2010年にアーサメジャープロを創業。東京大学理学部卒。

4

トヨタ「ウーブン・シティ」に期待するもの

松下 次男

NEXT MOBILITY編集顧問

トヨタ自動車の実験都市「ウーブン・シティ」が動き出した。富士山の日（2月23日）に地鎮祭を実施、次世代モビリティを活用した都市づくりがスタート。これに合わせトヨタ自動車の豊田章男社長や同プロジェクトを担うウーブン・プラネット・ホールディングスのメンバーが建設着工への〝想いやメッセージ〟を発信、目指す方向性や取り組みの一端を披露した。中でも最重要キーワードのひとつに掲げたのが「未完成の街」であり、豊田社長は次々と生まれる成果の先の「まだ見ぬ18番目の世界」を思い描く。

本気でSDGsに取り組んだ者だけが見ることができる未来の街を目指す

18番目の世界というのはSDGs（持続可能な開発目標）の17の目標を3マス×6マスで見た時、最後の一つが空白になっており、「目標の実現に本気で取り組んだ者だけが18番目の世界を見ることができる」と隠喩。目指すのは「世界中の人々を幸せにするモビリティ社会」であり、実験は「ひと中心の街」を骨子に歩む。

2020年1月の米CESで発表されたウーブン・シティ構想は、直後にコロナ禍の危機に見舞われながらも、ほぼ計画通りに進捗している。

実証実験の街は東富士（静岡県裾野市）のトヨタ自動車東日本・富士工場跡地を利用した約70・8万平方メートル。その地上に自動運転モビリティ専用、歩行者専用、歩行者とパーソナルモビリティが共存する3本の道路を網の目のように巡らし、地下にモノの移動用の道路を1本つくる。居住者は、高齢者や子育て世代の家族、発明家などを中心に想定。初めは360人程度でスタートし、将来的にはトヨタの従業員を含め2000人以上が住み、社会解決に向けてタイムリーにイノベーションが発信できる環境を整える。

CES2018で初披露した自動運転の電気自動車（EV）「イーパレット（e-Palette）」も進化型が実運用に入る。人の移動やモノの配送、さらには移動用店舗としてウーブン・シティで活用されるのだ。この他に自動運転、自動宅配、クリーンエネルギー、ロボティクスなど様々な取り組みも計画。建物もカーボンニュートラルな木材で作り、屋根に太陽光パネルを設置するなど環境との調和を進める。

トヨタが本物のモビリティ企業になるために乗り越えるべき最重要ステップ

実証実験は、建物が出揃う前から始まる。ウーブン・プラネット・ホールディングスのジェームス・カフナーCEOはデジタルツインのコンセプトで「ソフト内に都市のバーチャルを作り出す」概念を紹介。これにより「建設中の都市でも、コネクテッド技術や同都市用のソフトウェアプラットフォームを検証できる」とした。このように「ヒト中心」に、未来へ襷（たすき）を渡すために「実証実験」を行うプラットフォームづくりがウーブン・シティが担う役割だ。そこに「もっと良いやり方がある」というトヨタ流のカイゼン手法を根付かせる。ゆえに永遠に「未完成の街」である。

計画への想いとして豊田社長は、もし創業者である豊田喜一郎翁が生きていたらこういうだろうという叱咤激励を投げかけた。「自動車産業は日本に根付き、高度成長を支える原動力となった。しかし高齢者や障害を持つ人々を含め、移動の自由はできたのか。交通事故は無くなったのか。環境へのインパクトはどうか。皆を幸せにしているのか。日本に自動車産業を興すという挑戦はまだ道半ばだぞ」と。

網の目のように道が織り込まれ合う街の姿から名付けられたウーブン・シティは「人、建物、クルマ」などが情報で繋がる実験の街であり、企業間連携も広がる。ウーブン・シティの着工は、東日本大震災から丁度10年目、CASEに代表される「100年に一度の大変革の時代」という節目の中でスタートし、文字通り新時代への橋渡しを担う。多様性、若い世代の活躍も期待されている。

豊田社長の子息、ウーブン・プラネット・ホールディングスの豊田大輔シニア・バイス・プレジデントもそのひとりだ。ウーブン・シティはトヨタに劇的な変化をもたらし〝本物のモビリティ会社になる〟ステップだと位置付ける。富士山麓で、どのようなテクノロジー、未来都市が生み出されるのかプロジェクトの進展が注目される。

PROFILE

1975年日刊自動車新聞社入社。編集局記者として国会担当を皮切りに、自動車部品産業、自動車販売などを幅広く取材。その後、長野支局長、編集局総合デスク、自動車ビジネス情報誌のMOBI21編集長、出版局長を経て、2010年論説委員。2011年から特別編集委員としてオピニオンを担当。自動車産業を取り巻く経済展望、環境政策、自動運転などの次世代自動車技術などを取材。2016年独立し、引き続き自動車産業政策を中心に取材、執筆活動を続ける。

LEADERS VOICE 20

再び日産らしさを輝かせたい

日産自動車 代表執行役社長・CEO

内田 誠

日本の自動車産業を競うように牽引してきたトヨタと日産。その日産が1990年代後半に経営悪化をきたし、仏ルノーとの資本提携を選択したのが99年の3月。この時、日産再建のためルノーから送り込まれた上席副社長がV字回復に成功。以降〝ゴーン日産体制〟が長期政権を保ち権勢を奮った。

しかし資本提携調印から22年が過ぎるなかでゴーン失脚。2019年12月、一連の混乱から日産の復活を託すべく、内外100人の候補者から抜擢された新リーダーが内田誠・日産自動車社長兼最高経営責任者（CEO）だ。当時の日産は、ルノー連合で世界覇権を狙う拡大戦略のツケで業績が悪化。赤字転落からの立て直しという大命題を抱えての再スタートとなった。

またその船出は後に、世界的な新型コロナ感染拡大という新たな外部環境変化にも見舞われ、より厳しさが増している。そうしたなか内田体制は20年5月に中期経営計画を見直し、事業構造改革を中心とする「NISSAN NEXT」を策定・発表。しかしそれは着実な収益を確保しつつ成長の足跡を印していく茨の道だ。

今日〝日産らしさを取り戻す〟べく、覚悟を以て逆境に立ち向かう内田社長は就任から1年余。22年振りの日産再生に取り組む同氏の胸中を聞いた。

（主筆・佃 義夫）

社長就任以前から、日産を復活させたい想いを抱えて突っ走ってきた

——ポストゴーンの日産再生を託され、2019年12月に社長へ就任されてから1年余が経過しましたが、ここにきての心境は。

内田▼率直なところ、毎朝目覚めた時、本当に自分が「（日産の）社長なんだ」と再認識している毎日です。

かつて社長就任時（2019年12月2日）に、私が社外に向けて「日産の実力は、こんなものじゃないし、個人の能力は非常に高い」とお話した事を覚えておられると思います。

ただそうは言っても、私が社長になる以前の当社にも、解決すべき課題はありました。そんな当時から私自身は、組織の一員として「再び日産を良くしたい」という気持ちで走り続けて今に至るため「いつのまにか社長になっていた」と、日々思い返しては身の引き締まる気持ちを新たにしています。

日産ブランドの毀損、並びに収益バランスの立て直しが当面の課題

——日産は社内混乱にブランド失墜と、多くの経営課題を抱え、20年2月の臨時株主総会では株主から厳しい意見が出る船出に。加えて新型コロナの世界的感染拡大という外部環境変化も加わる激動のスタート年となりました。

内田▼確かにそうですね。新たな経営陣になり、ガバナンスも変えるなど、日産の歴史上で、ここまでのドラスティックな変換点は無かったと思います。

会社に課せられた課題は大きかったし、特にブランドの毀損に加え、収益バランスの崩れを立て直していく事。また販売面でも、北米に於ける質の向上を目指した施策は、当社の「稼ぐ力」を身につけていくために重要な事でした。

また中期経営計画の見直しを進めている最中で、世界のコロナ感染症拡大の影響が見通せずに迎えた第1四半期連結決算発表では、通期予想も簡単には見極め切れないなかで決断を迫られる場面となりました。

コロナ影響は、内田社長にとって公私にも影響

——コロナ禍が到来した折、内田さんは、社長就任直前で中国の東風汽車公司総裁として武漢に駐在されており、ご家族を現地に残されたまま日本に一時帰国されるなど、公私共に影響は大きかったようですね。

内田▼ええ、家族は中国・武漢に残っていたのですが、政府の第二便で帰国できました。ただ、その後、子供の学校の事もあり、再び中国に戻るなど、コロナは公私共に大きな影響を受けました（笑）。

そんなコロナ禍の行方は、今後も見通しが不透明ですが、国際的な自動車

環境で中国が急回復を示しており、業績面をリカバリーしてきています。ただ今後も、油断すること無くコロナ禍の環境変化対応をしっかり受けとめていかなければなりません。

第3四半期連結業績で、着実な事業構造改革のステップを踏んできた自信を示す

――2月の第3四半期連結決算発表は、オンラインでしたが、内田社長の明るい表情が見られました。就任来、厳しい状況での緊張した会見が続いたなかで、業績回復の手応えを感じました。

内田▼ありがとうございます（笑）。あの時、背中を押してくれたのは従業員達です。

　5月末の事業構造改革を発表した際は、大きな減損を抱えて赤字を示さなければならなかった事を従業員サイドから見ると、「一体会社はどうなってしまうのか」という不安が大きかったかと思います。

　しかし、そのなかで日産がこれから世に出していく新車を示し、日産の技術と将来に向けての方向をビジュアルで見せていく事を進めました。

　その結果、7月には新型EV〝アリア〟、9月にはプロトタイプですがスポーツカーの〝フェアレディZ〟をご披露できました。また第3四半期決算の10～12月業績回復は、営業利益率2％を上回る営業黒字となり、通期赤字幅の減少発表と、業績改善を着実に断行できています。

　今後は、いかにこのモメンタムを21年度以降の業績に結び付けていくかが鍵ですが、少なくとも先の決算では、我々も自信を持って未来への道筋をお伝えする事ができました。

自信と覚悟を持って21年度は、黒字転換し、2％以上の営業利益率確保へ

――21年度への黒字転換、営業利益率2％への力強い発言も出ました。

内田▼「稼ぐ力」へのモメンタムは間違いなく加速しています。財務基盤強化を掲げて、今後もこれから出していく新車投入が、お客さまに評価され、それが日産ブランド復活への成果となっていく筈です。

　一方で足元では、半導体やコロナ禍状況もあって、まだ不透明な部分もありますが、バランスを保ちながら日産独自のパフォーマンスをお示しする事で、成長に向かっていきたいという気持ちです。

　従って21年度は必ず黒字化を果たします。なお黒字化は、何も数字だけの話ではありません。日産の事業に見合った固定費の維持を実現していくという事でもあります。如何に外部環境の変化があろうとも21年度の2％以上の営業利益率を確保したいと思っています。

日産のポテンシャルは、こんなものではないという思いは益々強まっている

――内田日産の現状は、事業構造改革が進んできているとは言え、初年度は赤字を計上するなど世間の見る目は厳しい面もあります。

内田▼先にも申し上げましたが、日産のポテンシャルは、こんなものではないとの思いは今も強く持ち続けています。むしろここへきて自信と信念を強めており、私を含めて経営陣は毎日初心に戻り真摯かつ精力的な経営に取組んでいます。

『NISSAN NEXT』は、日産復活の始まりと位置付け、NEXTの次も議論している

NM NEWS CHECK

「雑誌＋Web」のクロスメディア体制を採るNEXT MOBILITY［ https://nextmobility.jp/ ］
このページでは、そのWebチームの活動の一端を抜粋・要約した。
純粋に情報発信する手段を考えた時、速度と量でオンラインが勝る一方で、紙は手に馴染むデバイスとしての秀逸さを持っている。
今回、当媒体を手に取って頂いた「縁あるあなた」には、是非とも我々編集部とのインタラクトな関係造りを愉しんで欲しい。
我々は未来に向けて、そのためのメディアのカタチを模索していく。

NEWS 01 ウーブン・キャピタルの第一号出資先は、米・自動配送ロボティクス企業へ

トヨタ自動車傘下の投資事業ウーブン・キャピタルは3月25日、運用総額8億ドルの中から自動配送ロボット企業「ニューロ（米国・加州）」への出資（現在はシリーズCラウンドで、過去の累計調達額は約10億ドル。ウーブン・キャピタルの出資額は非開示）を明らかにした。ニューロは2016年に元グーグルの技術者2人（デイヴ・ファーガソン氏とジャジュン・チュウ氏）が創設。当初は、不確実性や紆余曲折を前提に仮想経営計画（ステルスモード）を基に事業を温め、パンデミック以前の2018年初旬の段階で人間を乗せる自動運転車の開発ではなく、いち早く早期に収益化が望める宅配用ロボット開発に経営資源を投入した事で注目を集めた。現在、ニューロは地域のラストワンマイル配送の拡充を目指し、相次ぎ米スーパー大手のクローガー、薬局・コンビニエンスのCVS、ドミノ・ピザ、ウォルマートとのパートナーシップを発表。2020年には、ウーバーやアップル、オットーでの車両開発を経て無人トラック物流に取り組んできた米・アイク社を買収している。ウーブン・キャピタルは、ポストコロナ下で消費者に確実に評価されるビジネスモデルに着目して投資を決めた。

ニューロ（Nuro）の無人配達車「Nuro R2」

NEWS 02 日野、羽村工場内に「電子性能実験棟」を新設、CASE技術開発を加速

日野自動車は3月25日、最新計測機器を有した「電子性能実験棟」と、自動車用としては世界最大級となる「電波暗室（日野調べ）」を同社の羽村工場内に新設したと報じた。同工場内に設けられた電子性能実験棟には1辺30mの大型電波暗室に4軸シャシダイナモを導入した。昨今はCASE技術の進展に伴い、先進運転支援システムや車載電子機器から発生するノイズの補足。電磁波に対する個々搭載機器に係る耐性測定などのため、より高度な電波障害試験設備が必要になってきた。そこで日野では、乗用車から大型トラック・バス、さらには建設機械にも対応可能な新大規模設備として仕上げた。これによって、同設備を利用した平均試験時間が従来比で3分の1以下となり、スピーディで効率的な開発支援が実現したという。より具体的に日野では、「豊かで住み良い持続可能な社会の実現を目指すべく設けた中期経営戦略〝Challenge2025〟に於いて、安全・環境技術を追求した最適商品の提供、最高にカスタマイズされたトータルサポート、新たな領域へのチャレンジという3つの方向で、お客様に安心してお使い頂ける高度な商品提供を続けて参ります」と話している。

羽村工場内に設けられた電波暗室

電子性能実験棟の外観

NEWS 03 さいたま市とENEOS、FOMMによる都市型マルチモビリティ実証

さいたま市とENEOS、さらにソフトバンクやZコーポレーション等が出資するIoT企業のオープンストリートの3者は、3月23日から大宮駅・さいたま新都心駅周辺エリアで新たな実証実験を始動させた。それは複数のモビリティ利用を移動ニーズ毎に選択できるシェア型サービスで、オープンストリートのプラットフォームに現行の電動アシスト付自転車とスクーターに、新追加で世界最小クラスかつ水上走行も可能な4人乗り超小型EV「FOMM ONE」をカーシェアとして国内初導入するもの。車両には車両制御及びデータ取得システム（ゼンリンデータコムの出資を受け、2012年12月に設立されたウイルスマートがシステム基盤開発に参画）が搭載される。EVシェアは片道利用できるよう8ステーションに22台分の駐車スペースを用意。当初10台から運用を開始し順次拡大していく予定だ。ちなみにこの取り組みは、国土交通省のスマートシティの先行モデル事業として採択された（2020年7月）「さいたま市スマートシティ推進事業」の一環。車両電力の一部をENEOSが再生可能エネルギー由来の電力で提供して、低炭素社会の実現にも貢献する。

EVシェアは当初10台から運用を開始し順次拡大していく

水上走行も可能な4人乗り超小型EV「FOMM ONE」

NEWS 04 電脳交通、自宅がタクシー配車室になる「在宅ワークリモート機能」を提供

電脳交通は3月25日、ウイズコロナ時代に於けるタクシー業界の採用力向上や業務効率化に貢献するべく、自社の「クラウド型タクシー配車システム」に自宅からタクシーの配車管理ができる「リモート機能」を正式実装したと報じた。この新機能は、ネット環境とブラウザ、ヘッドセットマイクさえあれば、社員の自宅からでも配車業務ができるため、これまで困難だったタクシー業界の在宅ワークを可能にする。同社によると、これは多くのタクシー事業者から求められていた〝タクシー配車室のリモート化〟に対する回答として開発実装したもの。開発を進めた理由は、昨今のタクシー市場に於ける人材採用難にある。そもそもタクシーの配車部門はIT化の遅れと、個人情報を扱うゆえのセキュリティ確保要因が重なり、業務場所が限定されていた。追加機能は、社内の配車室と同じ環境を在宅・リモートワークで利用でき、個人情報漏洩のリスクを無くすセキュリティ対策にも腐心した。またシステムは年100回超のアップデートによりサポートされる。この結果、短時間・在宅ワーク人材の利用・確保も可能になるという。

NEWS 05 神戸製鋼所、日米中３極体制で自動車用ハイテン鋼板の供給体制強化へ

神戸製鋼所は3月から、約500億円を投じた加古川製鉄所薄板工場で第3CGL（冷延鋼板及び溶融亜鉛めっき鋼板兼用製造ライン）の営業運転を開始した。同ライン追加は、自動車用超ハイテン鋼板（薄鋼板で加工性に優れたハイテン鋼板）の需要拡大を見据えたもの。生産能力の拡大（生産年間24万トン）と生産性向上に加えて、将来の高強度化・高加工性ニーズへの対応も実現可能とする設備だ。併せて付帯設備としてリコイラー（顧客からの要請を受けてコイル状鋼板を巻き戻し、適切な幅・長さに切断・巻き取る設備）も新設した。この結果、1470Mps以上の超ハイテン鋼板は、従来以上の高品質品が提供できるようになる見込み。ちなみに昨今の自動車メーカー各社は、燃費規制と衝突安全基準の厳格化に対応するべく車体の軽量化と高強度化を推し進めている。そこで同社は、日本（加古川製鉄所）、北米（プロテック社）、中国（鞍鋼神鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司）で、自動車用高加工性超ハイテン鋼板を3極同時体制で生産していく。神戸製鋼所では今後も、製品供給を通じて燃費向上やCO2削減に繋がる自動車の軽量化や安全性に貢献していくと述べている。

第3CGL建屋の外観

神事に参加する柴田耕一朗代表取締役副社長執行役員

の世紀

石器時代は、石が無くなったから終わったのではない。石に代わる主役が生まれたから終わったのだ。これは20世紀終盤にサウジアラビア鉱物資源相を務めたアハマド・ザキ・ヤマニ氏の言葉だ。またそこから約30年間遡った1970年代。地球物理学者のM・キング・ハバード氏は、世界の石油採掘量が物理的な限界に達して減衰していく〝ピークオイル論〟を提唱した。
いずれも資源浪費に対する識者の警鐘だったが、現実には社会の支え手が地球に優しいエネルギーを求めた結果、むしろ消費動機の方がより早く急減する「ピークオイル・ディマンド（Peak Oil Demand)」となって、どうやら石油時代の幕が降りそうだ。いつの時代も主役の交替を予期するのは難しい。では今後、未来の自動車産業を牽引していく次なる真の主役とは何か。今回はその行方と可能性を追う。

特集
半導体

その後、シカゴの食肉梱包工場の流れ作業から、可能な限り大量の自動車を作るヒントを得た（実際、移動式生産ラインを用いたクルマ造りの流れ作業は、決してフォードの専売特許でなく、銃器や時計などの精密機器では当地に於いて普通に行われていた。従って当時に於いても、同車が唯一の大量生産車という訳でなかった）フォードが、米国車としては初の左ハンドルを標準化したモデルTを量産。

この段階に至って、都市部を除く全ての米国民がようやく〝馬と馬車中心の暮らし〟から解放された。以降の自動車販売実績は1916年に100万台、1920年には190万5560台。

まだ多くの中産家庭の自宅では、水道管も通っていないとされた1929年に、年間445万5148台を販売。同年累計登録台数で2312万1000台を記録した。

結果、馬なし馬車と蔑まれた自動車がニューヨークなど都市部の道路を占拠する迄になったのだ。この結果、自動車が発明された欧州市場を超えて、世界最初の交通信号が1914年にオハイオ州クリーブランドで初披露。1973年には年間販売台数の記録を970万台に迄積み上げ、米国が世界の自動車王国として認知・君臨する流れが以降100年間に亘って続く事になった。

第2章

時代の分岐点に立つ550万人

かつて袂を分かったトヨタといすゞ、再び資本提携を決める

20世紀に於いて世界から「自動車王国」と称され、黄金期を迎えていた米国。

同国を手本に自動車ビジネスを学んだ日本の自動車産業は、戦後1950年の生産台数が僅か3万台に過ぎなかった段階から80年代に1000万台越えとなり、およそ半世紀で400倍へ激増。20世紀終盤の1995年には車体・部品を含む自動車生産額で39兆円に到達した。

そして現在は、国内市場の低迷に伴う地位低下が懸念され、100年に1度の変革期の渦中で確かな決断が求められている。

（坂上 賢治）

個社を超えて多様な課題に取組んでいく必要がある

トヨタ自動車といすゞ自動車、さらに日野自動車を加えた3社は3月24日、トヨタが80％、いすゞと日野がそれぞれ10％ずつ出資し、事業内容に商用車のCASE技術・サービスの企画立案と推進を据えた新会社「コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ・テクノロジーズ（東京都文京区後楽1丁目）」を4月に設立。同新会社の代表取締役社長に、トヨタの中嶋裕樹CVカンパニープレジデントが就任する。

こうした座組み故に、今3社連携はトヨタが主導する形になると見られるが、その一方で今回に限っては、日本自動車工業会を中心とする日本の自動車産業全体が、個社を超えて多様な課題に取組んでいく必要があるとした。

実際、そうした見方で捉えるとトヨタ社長は自工会会長でもあり、いすゞ社長は自工会副会長であり、また日野社長は自工会大型車特別委員会委員長である。

この3者が物流業界の課題解決・社会対応を目指してより強く手を結ぶべく、3社の保有技術のみならずソフト系データをも共有させる事で物流の効率化

資本提携を発表し、記者会見を行うトヨタ自動車の豊田章男社長（中央）、いすゞ自動車の片山正則社長（右）、日野自動車の下義生社長（左）

に繋げていく。

　またトヨタが持つFCV技術を、いすゞと日野の中・小型トラックを対象に積極投入していく構えだ。

地域のエネルギー事情毎に適した技術を活用していく

　今回3社の力を持ち寄って協業に取り組むに至った背景には、まず2020年に日本政府が示した「2050年カーボンニュートラル社会の実現」がある。

　その目標に向け、二酸化炭素排出量の削減を進めていく事が、今まで以上に重要な意味を持つようになるとの認識で、各社の意見が一致したのである。

　そこでいすゞと日野は、両社で協調して商用車のCASE対応を進めていく。対してトヨタは、両社の商用車事業をCASE技術の社会実装を通して側面からサポートするべく、3社による新たな協業内容で合意した。

　これに伴いトヨタといすゞは、再び資本提携に関する合意書を締結。トヨタは同協業の円滑な構築・推進を目指すため、いすゞが実施する第三者割当による自己株式の処分を通して、いすゞの普通株式3900万株（2020年9月末日現在の発行済株式総数に対する所有割合4・60％、割当後の議決権割合5・02％）にあたる総額428億円を出資。

　対するいすゞも、市場買付により同額規模のトヨタ株を取得する。ちなみにトヨタは日野へ50・1％を出資している筆頭株主であるため、いすゞへは日野とは異なる協力関係を目指す訳ではあるが、いずれにしても参加2社の国内シェアを合わせると実に8割に達する。

　特にここで注目すべきなのは、いすゞの動きだ。

　そもそも同社は1970年代の自動車資本自由化の波に対応し、米GMと資本提携（1971年）を結んだ。しかし2000年代に入って以降、GMの業績悪化に伴い資本提携を解消（この時点でGMへの技術供給は一部継続）。

　そこで2006年にトヨタと、

小型ディーゼルエンジンの開発を目指して資本・業務提携を締結した経緯がある。この際、トヨタがいすゞに6％弱を出資したのだが、最終的に両社が歩み寄っても目立った成果を上げる事が出来ず、2018年8月に資本関係を解消した。

強いところと組むべき小型車分野に穴が空いていた

以降いすゞは、トヨタとの資本関係が空白期間となった約3年間で、トヨタのEVプロジェクト「EV共同技術開発合弁会社（EVCAS／2020年6月に解散）」に参画し、技術協業面でトヨタと付かず離れずの関係を維持しつつも、2020年1月にホンダと大型トラック用FCVの共同研究契約を締結。

同じく2020年10月には、スウェーデンの商用車大手ボルボ・トラックス（ABボルボ）と電動化に係る技術対応で戦略的提携を締結。より具体的には、商用大型車の開発について20年以上の長期に亘る提携契約を結んだ。

なおこの流れでいすゞは、日本とスウェーデンの両地域にボルボと共同オフィスを設置。オフィスは企画や開発、生産や購買に関連する役員クラスの社員で構成され、個々2カ所で同程度の人数を配置。この共同オフィスを介して機動的に戦略を立てられる体制を築く。

いすゞによるとボルボとの関係は、いすゞが中小型トラックの生産を、ボルボが大型トラックの生産を強みとしているため共に補完関係にあるとした。

今回の共同オフィス設立で両社協業の深化を図り、電動化や自動運転といった領域で次世代技術の開発を進め、2020年代後半の実用化を目指す。これに関わりUDトラックスとは、一部商品の共有なども行う。

また2021年2月5日には、既に燃料電池企業にも出資している米カミンズ・インクと、中型車用ディーゼル・パワートレインの連携と共同研究の推進で合意した。

国土交通省総合政策局

ASEANへのコールドチェーン物流サービスの普及へ

国土交通省は昨年6月、日本規格協会から発行されたコールドチェーン物流サービス規格（JSA—S1004）を踏まえ、新年度からマレーシアなど東南アジア諸国連合（ASEAN）重点5カ国への規格普及に乗り出す。日本式コールドチェーン物流サービスは、輸送品質に優れることから、日本の農産品を輸出拡大させる上で、重要なインフラとなる。食品衛生面で優位であり、食品ロスを抑制する効果も期待できることから、低温輸送および低温保管のノウハウを広める必要がある。

２０１８年11月に開催された日本ASEAN交通大臣会合で承認されたコールドチェーン物流ガイドラインに沿って、日本での規格策定作業が進められてきたが、これからはASEAN各国への展開に移る。関係する農林水産省や通商交渉の窓口となる経済産業省と連携し、規格導入に向けた相手国との調整、対話を進める方針だ。

具体的には、各国ごとにアクションプランを策定、パイロット事業を活用した規格普及に乗り出す一方、域内での相互認証体制などの基盤整備も進める。21年度は先行して、マレーシア・アクションプランを策定、実行に移す。残るインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナムの4カ国も22年度以降、2カ国ペースでアクションプランを策定し、現地政府と普及のための対話を重ねる。

日本式コールドチェーン物流は、ASEAN各国の消費者の理解、ニーズを醸成することが重要で、周知・啓発活動を行なうほか、物流事業者の規格の認証取得が不可欠で、現地政府の積極的な関与、後押しが必要になる。またわが国トラックメーカーや車体・架装メーカー、加えて現地日系メーカーの協力が不可欠となる。総合政策局参事官（国際物流）室は近くマレーシア・アクションプランを公表する。

国土交通省総合政策局

4月から5カ年の「総合物流施策大綱」がスタート

２０２５年度を最終年度とする中・長期の物流施策「総合物流施策大綱」（第7次）が4月からスタート。「簡素で滑らかな物流」「担い手にやさしい物流」「強くてしなやかな物流」の3本柱を掲げ、コロナ禍で痛んだ物流体制を再構築するとともに、コールドチェーンなど日本優位な物流サービスを世界にアピールすることが盛り込まれた。昨年12月22日に開催された第7回有識者検討会（２０２０年代の総合物流施策大綱に関する検討会）でまとめられた提言（大綱骨子）に沿って、新たな物流大綱を策定した。近く数値目標を盛り込んだ推進プログラムが示される。

コロナ禍で宅配など新たな需要が創出される一方、人手不足が深刻化しており、とくに中期計画の期間中にトラックドライバーの時間外労働の上限規制の適用が始まる、いわゆる「２０２４年問題」をかかえ、労働環境の改善が待ったなしの状況になっている。エッセンシャルワーカーとして社会的価値を再認識するとともに、消費者の新しい生活様式に合わせた非接触・非対面型物流への希求が高まっており、新大綱には「物流産業のデジタル化」（物流DX）を前面に押し出しているのが特徴だ。

運行などに伴う諸手続きの電子化、物流MaaSの推進、物流・商流データ基盤の構築、港湾関連データなどの整備、特殊車両通行手続きの迅速化などのメニューを上げ、「物流DXや物流標準化の推進によるサプライチェーン全体の徹底した最適化」を図る考えで、「簡素で滑らかな物

WORLD TREND

自動車産業を巡る世界の動きを追う

北米

オプティマスライドとポラリス、自立走行EVで事業拡大

自律型電動モビリティサービスを提供するオプティマスライドは3月、ポラリス傘下のポラリスコマーシャルと連携。ポラリスGEMブランドの完全自律走行型EVと、それを使ったモビリティサービスを全米へ向けて提供していくと発表した。

　ちなみにオプティマスライドは、2015年設立。マサチューセッツ州、バージニア州、カリフォルニア州、ニューヨーク州などの都市や施設でレベル4の自律型電動モビリティサービスを提供しており、対するポラリスは1945年設立。スノーモービルから事業を開始した同社は、相次いでATVやバギー、トライクなどを輩出。一般にはスポーツ色が比較的強い車両の製造・販売メーカーだ。

　今回、両社はオプティマスライドが自律走行ソフトウェアの開発ノウハウを提供し、ポラリスからは低速走行用の自動運転車両のラインナップを追加していく構え。

　目下、ポラリスGEMを用いてサービスを提供しているオプティマスライドは、限られた地域や施設の居住者や来訪者、職員などの人員輸送での固定ルート、またはオンデマンド形式の移動手段を提供。現在は利用ユーザーが自ら配車の予約をしたり、前以てシャトルの座席を確保したり出

来る。また場合によっては地域交通機関のハブとなったり、近隣地域への移動役も担っている。

ハードウエアとしての移動速度は時速25マイル以下で基本的には4人乗り。レベル4の自動運転が可能なため、人間の運転操作を必要とせずに走行できるのだが、現状では最前列に安全確保のためオペレーターが乗車している。

但しいずれ、次世代へとシステムが進化した際は、車両のステアリングと操作ペダル類が取り外され、6人乗りになる。

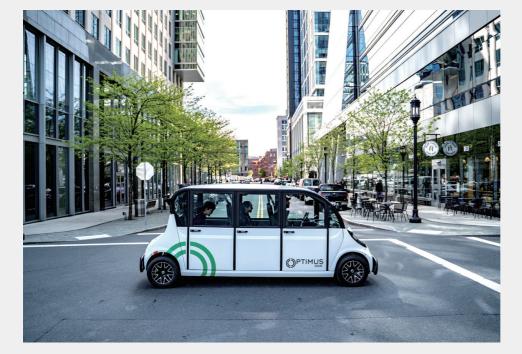
なお既存のサービス提供にあたっては、GPSやRFIDなどで車両の位置情報を取得。走行区域は仮想的な地理的境界線を示すジオフェンスを設けて、この境界で囲まれた域内だけで走る。

併せて車両は、ライダーとコンピュータビジョンを活用した知覚能力を通し、AIで物体や環境を認識して安全性を確保する。

この際、あらかじめジオフェンスが設定されている事により、対象区域を区切った高精度なHDマップが使われているところにも大きな利点がある。限られた区域を低速で移動する自律型モビリティゆえに、予想される全ての可能性を前以て特定し洗い出せ、走行区域に制限を設けているからこそ、高い安全性が保証出来る。

ちなみに日本国内でも近年、国土交通省などの行政側から〝グリーンスローモビリティ〟と称した時速20キロ未満のスピードで公道を走る電動モビリティに注目が集まっており、日米では、それぞれ設定速度が異なるもの、共に走行速度が限定された小型車両は、自動運転車としての安全性や扱い易さから、社会との親和性が高いとされている。

そこで米国でも当初は、アルファベット傘下のウェイモや、GM傘下のクルーズ、ウーバー、フォード、クライスラーなどで盛んに研究・開発されてきたのだが、昨今、デリバリーロボットなど低速モビリティと自動運転の組み合わせは、市場参入のハードルが低いため再注目されている。

オプティマスライドのショーン・ハリントンCEOは、サービスの本格提供を前提に、「殆どの環境下で、乗用車、バン、バスを使った移動は非効率であり、過剰な汚染物質をまき散らし、運用コストが嵩む懸念がある。

一方で適切なサイズの完全自律運転型モビリティは、安全で投資効果が高く、持続可能なソリューションだ。

その理由にオプティマスライドは過去2年間、ポラリスGEM車でブルックリン、ボストン、カリフォルニア、ワシントンDC、バージニア等でのライドシェア事業や実証テストを行い、既に30台以上の車両を介して7万5千回以上のライドを消化した。

さらに貨物輸送に関しても、ボストン・シーポートディストリクト地区にテストサイトがあり、マサチューセッツ州のサウスウェイマスには、コロナ禍の影響を受けた人々に食糧を届ける無人輸送車の発着環境も設けられた。

今後、我々は互いのパートナーシップを拡大する事で、いずれは全米のコミュニティに自律型モビリティのサービスを提供する事が出来、人々のモビリティ環境を変革させるという私達のミッションが加速する」と述べている。

一方でポラリスコマーシャルのキースサイモン副社長兼ゼネラルマネージャーは、「私達は、全国で自律型のポラリスGEM車両の普及を促進するために一層協力していく。このパート

ナーシップにより、都市、キャンパス、コミュニティなどの日常生活環境に於いて、安全で信頼出来る自律的型モビリティによる移動サービスがもたらされる事でしょう」と語った。

サービスの提供時期は2023年後半が目処。利用環境は企業や大学のキャンパス内や複合施設などの環境下で活用される事を想定している。

北米

トヨタ、米国でEV戦略を加速。2025年までに新車の4割を電動化

北米トヨタ自動車は2月10日、2つのBEVとひとつのPHEVをデビューさせる計画を発表した。また2025年迄に米国で販売する新車の4割を電動モデルとする目標も公表。併せて2030年迄の新車に占める電動車の割合が7割に達するとの見通しも示した。

同発表に於いて北米トヨタのボブ・カーター上級副社長は、「我々は、およそ25年前にプリウスを導入したが、今後もトヨタが電動化のリーダーであり続ける。

新しい電動モデルにより代替パワートレインの選択肢が増え、トヨタのリーダーシップはさらに拡大するだろう。トヨタは代替燃料車で4割以上のシェアを持っており、これには燃料電池市場の75%のシェアと、ハイブリッド&プラグイン車両に於ける64%のシェアが含まれる。我々の目標は、2025年迄に新車販売の4割を電動モデルにする事であり、それが2030年迄に7割近く迄増加すると見込んでいる。

これまで世界で販売されたトヨタ製のハイブリッド車は、推定1億3千900万トンもの温室効果ガス(GHG)を大気中に放出せずに抑え込んだ。また米国では約3千800万トンのGHG放出を回避した。この成果は、トヨタの環境への長年の取り組みと、地球と社会にプラスの影響をもたらした。

先の通り、今から2025年迄の期間で、トヨタ車とレクサス車は選択可能な電動オプションをさらに増やす事になる。またこれに伴い全車両向けに専用のBEVプラットフォームを開発・提供する。

これらは、2016年導入のトヨタ環境チャレンジ2050を達成するためのステップであり、最も刺激的な環境への取り組みとなるだろう」と語った。

Editor's Talk

ボルボ・カーズは今春、ピュアEVメーカーへの移行をいち早く宣言したのみならず、これまでの自動車商流の刷新も目指す。具体的には顧客との複雑なタッチポイントをいち早くオンライン上へ移行させていく構えだ。ちなみに、この流れは日本の国内販社でも相次いでいる。直近では本田技研工業が車両のオンライン販売を狙って〝ホンダセールスオペレーションジャパン〟を始動。これに伴い貴重だった顧客情報は店舗の手から滑り落ち、販社は〝顧客生涯価値〟を求めて、これまで以上に見込み客との接点作りに腐心しなければならない。何しろデジタル時代を迎えてしまった昨今ゆえ、大半の消費者は日常のオンライン商品の購入と同じく自動車にも合理的な購入体験を望む。そんなマイクロモーメント化する購入意欲に対して、販社側が持つ武器は体験創造に伴う価値提供だけだ。遂に売り手にも変革を求める波が押し寄せてきた。（坂上 賢治）

表紙の言葉

今やモビリティ企業はネットワークを介して、テクノロジー企業と密接に連絡を取り合う関係にある。それは旧態依然の自動車会社が、製造・販売メーカーという枠組みでは収まりきれなくなり、モビリティサービスプロバイダーとして優劣を競わねばならない時代を迎えたからだ。対してモノのインターネットを追い続けてきたテクノロジー企業にとっても、自動車産業とのインテリジェントな繋がりは、重要なソリューション領域になってきている。つまりモビリティビジネスでは車両を管理するだけに留まらず、マーケティング面に於いても実走行データとシミュレーションとを組み合わせ〝未知の答えを編み出す〟そんな新たな時代を迎えている。

未来をつかむ自動車ビジネス誌

NEXT MOBILITY

2021年4月1日発行号（No.19）
本誌連動Web媒体「NEXT MOBILITY（随時更新）」
https://nextmobility.jp/

発行人　高橋 一彰
編集人　坂上 賢治
媒体主筆　佃 義夫（佃モビリティ総研）

編集スタッフ
有賀 雅之（佃モビリティ総研）／遠田 紘子
片山 雅美（佃モビリティ総研）／中島 みなみ（中島南事務所）
野々下 裕子（ITジャーナリスト）／編集顧問：松下 次男（佃モビリティ総研）
編集顧問：間宮 潔（佃モビリティ総研）
山田 清志（経済ジャーナリスト）／山田 達彦（契約ライター）

企画編集部
浅野 光子／赤澤 顕保／加藤 賢二／齊藤 力
新宅 紀子／髙岡 恒夫／古谷 未来／松葉 雅一

デザイン
坂口 康久／薄井 信夫

Webシステム開発・運用
山本 一真／青木 実千男／石井 漢

撮影スタッフ
益子 政二／北原 健太／常田 浩由／川原 愛実

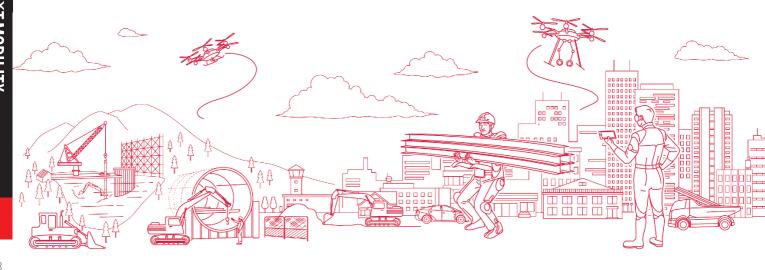
お問い合わせ
本誌購読のお申込みとお問い合わせ、並びに宛先・お電話番号等の変更、乱丁・落丁本のお取り換え、本誌掲載記事に関するお問い合わせ、広告掲載のお問い合わせは、〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-2-2 東宝日比谷ビル18Fの受注センター／販売部**（TEL：03-3501-3233 FAX：03-3591-1732、平日10時から17時）**までお寄せ下さい。

また当社では、より良い誌面作りのため、随時アンケート方式で調査を行っておりますため、ご協力頂きたくお願い申し上げます。また当社では広告主の依頼により、ダイレクトメールで広告情報をお届けすることがございます。これらのダイレクトメールは当社の個人情報保護方針に則り、読者の皆様の個人情報を広告主には一切開示せず、当社管理のもとでご発送致します。広告情報が不要の場合は、弊社読者窓口**（TEL：03-3501-3233　FAX：03-3591-1732、平日10時から17時）**までご一報下さい。

発行　株式会社ジェイツ・コンプレックス
〒100-0006　東京都千代田区有楽町1-2-2　東宝日比谷ビル18F
TEL：03-5501-0020　FAX：03-3591-1732

NEXT MOBILITY ネクスト モビリティ vol.19

2021年4月1日発行号（隔月刊1日発行） 2021年4月1日発売 通巻19号 発行人／高橋 一彰 編集人／坂上 賢治 媒体主筆／佃 義夫（佃モビリティ総研）
〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-2-2 東宝日比谷ビル18F 株式会社ジェイツ・コンプレックス TEL：03-3501-3233 FAX：03-3591-1732

J2 COMPLEX INC.

雑誌89541-04

4910895410418
00818

発行所 株式会社ジェイツ・コンプレックス
東京都千代田区有楽町1-2-2 東宝日比谷ビル18F

定価900円 本体価格818円